LIMA KARAKTERISTIK YANG MEMBEDAKAN "MANAJER PEMIMPIN" DARI "MANAJER YANG MENGELOLA OPERASIONAL"

1. Manajer pemimpin adalah pemikir jangka panjang yang melihat jauh ke depan, dan dapat melampaui krisis-krisis, serta laporan periodik.
2. Minat manajer pemimpin tidak terbatas hanya kepada unitnya sendiri. Mereka ingin mengetahui bagaimana semua bagian/bidang organisasinya mempengaruhi satu sama lain, dan kerjasama satu sama lain, dan mereka terus menjangkau melampaui bidang pengaruh mereka yang spesifik.
3. Manajer pemimpin sangat menekankan pentingnya visi, nilai-nilai, dan motivasi.
4. Manajer pemimpin mempunyai keterampilan politik yang kuat untuk menangani tuntutan yang bertentangan dari berbagai bagian.
5. Manajer pemimpin tidak menerima status quo.

Manajemen adalah proses memastikan program serta tujuan-tujuan organisasinya untuk diimplementasikan. Kepemimpinan, di lain pihak, ada hubungannya dengan menyampaikan visi dan memotivasi orang. Kepemimpinan adalah pengaruh. Kepemimpinan sebagai pengaruh (yaitu, kemampuan mendapatkan pengikut). Kunci mengembangkan pengaruh kepemimpinan :

1. Setiap orang mempengaruhi seseorang.
2. Kita tidak pernah tahu siapa atau seberapa banyak yang kita pengaruhi
3. Investasi paling baik untuk masa depan adalah pengaruh yang semestinya hari ini.
4. Pengaruh adalah keahlian yang bisa dikembangkan
   "Segitiga kekuasaan" untuk membantu para pemimpin maju. adalah komunikasi, pengakuan, dan pengaruh.

Lima Tingkat Kepemimpinan

1. Kedudukan (Hak).
   Orang mengikuti kerena harus mengikuti
2. Izin (Hubungan).
   Orang mengikuti mereka berkeinginan mengikuti
3. Produksi (Hasil).
   Orang mengikuti karena apa yang telah Anda lakukan untuk organisasi
4. Pengembangan Manusia (Reproduksi).
   Orang mengikuti karena apa diri Anda dan apa yang Anda lakukan bagi mereka
5. Kemampuan Menguasai Pribadi (Rasa Hormat)
   Orang mengikuti karena siapa diri Anda dan apa yang Anda wakili

Tingkat Kepemimpinan Pertama : " Kedudukan"

Seorang "memimpin" karena diangkat ke posisi tertentu. Ciri gaya Kepemimpinan cenderung memimpin berdasarkan posisi : mendorong sesama, mengandalkan kewenangan, bangkitkan ketakutan, sering mengatakan "saya", memastikan siapa yang bersalah atas suatu masalah, perintah bukan mengajak.

Tingkat Kepemimpinan Kedua : Izin

"Kepemimpinan adalah membuat orang bekerja bagi Anda padahal mereka tidak diwajibkan", kata Fred Smith. Kepemimpinan dimulai dari hati, bukan dari kepala. Kepemimpinan itu berkembang dari hubungan yang berarti, bukan dari lebih banyak aturan.

Kepemimpinan pada Tingkat " Izin", agar berhasil di perlukan tugas:
1. Kasihilah sesama secara tulus
2. Jadikanlah mereka-mereka yang bekerja dengan Anda itu lebih sukses
3. Belajarlah memandang lewat kacamata orang lain
4. Kasihilah orangnya ketimbang prosedurnya.
5. Upayakanlah sama-sama menang, kalau tidak, jangan dilakukan.
6. Libatkan orang lain dalam perjalanan Anda
7. Tanganilah orang-orang yang bermasalah dengan bijaksana

Tingkatan Kepemimpinan ketiga : Produksi

Agar meningkat dalam bidang produksi, ambillah langkah-langkah berikut :
1. Inisiatifkanlah dan terimalah tanggung jawab untuk pertumbuhan.

2. Kembangkanlah dan ikutilah suatu pernyataan maksud
3. Kembakanlah sistim akuntabilitas atas hasil-hasil, mulai dari diri sendiri
4. Ketahuilah dan kerjakanlah hal-hal yang memberikan pengembalian tinggi.
5. Komunikasikanlah visi dan strategi organisasinya.
6. Ambillah keputusan-keputusan sulit yang akan menghasilkan perbedaan.

Tingkat Kepemimpinan keempat : Pengembangan Manusia

Seorang pemimpin menjadi besar, bukan karena kekuasaannya, melainkan karena kemampuannya untuk memberdayakan orang-orangnya.

Soerang Pengembang Sumber Daya Manusia yang Sukses
1. Menyadari bahwa sumber daya manusia adalah asetnya yang paling berharga
2. Memprioritaskan pengembangan sumber daya manusia
3. Menjadi teladan untuk diikuti yang lain
4. Mencurahkan upaya-upaya kepemimpinannya terhadap 20 persen orang-orang terbaiknya.
5. Mengekspos peluang bertumbuh bagi para pemimpin kunci
6. Mampu menarik pemenang/produsen lainnya ke sasaran yang sama.
7. Mengelilingi dirinya dengan kelompok inti yang melengkapi kepemimpinannya.

Untuk mengimplementasikan gaya kepemimpinan. Pertama, pilihlah siapa yang akan Anda bimbing. Kedua, carilah cara-cara untuk membantu mengembangkannya.

Teknik melibatkan bawahan/orang lain:
1. Kelompok Bimbing-Membimbing. Undanglah mereka ke sebuah kelompok kecil dengan siapa Anda secara teratur melewatkan waktu.
2. Sumber daya. Sementara Anda membaca buku, mendengarkan kaset, atau menonton video yang terutama membantu Anda, teruskanlah kepada orang-orang Anda.
3. Konferensi. Ajaklah individu atau kelompok ke konferensi-konferensi yang penting.

Tingkat Kepemimpinan kelima: Kemampuan Menguasai Pribadi

Tingkat kepemimpinan yang kelima, yaitu kemampuan menguasai pribadi, adalah tingkat yang dapat diraih hanya lewat dedikasi yang ekstrim, visi pribadi, dan kerja keras. Ia dikagumi dan diikuti bukan karena posisinya, melainkan karena pembawaan dirinya.

Ungkapan-ungkapan berikut ini mencerminkan suksesnya seseorang di Tingkat Karisma :
- Para pengikut Anda itu setia dan rela berkorban
- Anda telah bertahun-tahun membimbing dan membentuk pemimpin
- Anda telah menjadi negarawan/konsultan; yang lain meminta nasihat Anda
- Sukacita terbesar Anda adalah mengamati yang lain bertumbuh dan berkembang
- Pengaruh Anda melampaui organisasi.

Kunci-kunci pengaruh :

1. Ketahuilah dari tingkatan mana Anda memimpin.
2. Ketahuilah dan terapkanlah kualitas-kualitas yang dibutuhkan untuk sukses di setiap tingkatan.

Sukses adalah realisasi progresif dari suatu sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Definisi ini mengatakan bahwa disiplin untuk menyusun prioritas dan kemampuan mengupayakan sebuah sasaran itu penting bagi suksesnya seorang pemimpin. Menyusun prioritas itulah kunci bagi keefektivan pribadi.
Beberapa kategori tentang prioritas :
- Efisiensi demi kelangsungan hidup
- Mengorganisasikan atau menyesal
- Mengevaluasikan atau mandek
- Memahami apa yang penting
- Anda tidak mungkin mendapatkan segalanya

Efisiensi Demi Kelangsungan Hidup

Menentukan prioritas dalam kehidupan. Prinsip Pareto:

20 persen dari prioritas Anda akan memberi Anda 80 persen produksi Anda

Kalau

Anda habiskan waktu, energi, uang pengerahan sumber daya manusia untuk 20 persen prioritas utama.

Berikut adalah contoh-contohnya :

- Waktu : 20 persen waktu kita menghasilkan 80 persen hasil-hasilnya.
- Pekerjaan : 20 persen pekerjaan kita memberi kita 80 persen kepuasan kita.
- Pidato : 20 persen presentasi mengahsilkan 80 persen dampaknya
- Dana : 20 persen orang akan memberikan 80 persen uangnya
- Kepemimpinan : 20 persen orang akan mengambil 80 persen keputusannya.

Setiap pemimpin perlu memahami Prinsip Pareto dalam bidang pengawasan sumber daya manusia serta kepemimpinan. Umpamanya, 20 persen orang dalam sebuah organisasi itulah yang akan bertanggung jawab atas 80 persen sukses organisasinya.

Mengorganisasikan atau Menderita

Ciri-ciri Seorang Inisiator

1. Anda cenderung menelepon atau menjawab telepon sepanjang harinya.
   Seorang pemimpin mengadakan kontak. Ia tidak menunggu hingga telepon berdering.
2. Anda meluangkan waktu untuk membuat rencana dan mengantisipasikan masalah terhadap segala yang terjadi
3. Ketika sedang bersama orang lain, Anda sengaja berinvestasi terhadap mereka
   Seorang pemimpin itu berinvestasi terhadap sesamanya. Berinvestasi terhadap sesama seharusnya menjadi prioritas.
4. Anda mengisi kalender
   Seorang pemimpin mengisi kalendernya menurut prioritas.

Mengevaluasikan atau Buntu

Seorang pemimpin boleh menyerahkan apapun kecuali tanggung jawab finalnya. Sebuah tim mempunyai banyak tanggung jawab, tetapi seorang pemimpin jarang sekali menjadi satu-satunya orang yang dapat melaksanakannya. Bedakanlah antara apa yang harus Anda kerjakan dengan apa yang dapat didelegasikan kepada yang lain.

Tiga masalah umum dalam banyak organisasi :

- Penyalahgunaan : Terlalu sedikit karyawan yang mengerjakan terlalu banyak.
- Kurang digunakan : Terlalu banyak karyawan yang mengerjakan terlalu sedikit
- Keliru digunakan : Terlalu banyak karyawan yang mengerjakan hal yang keliru.

Memahami Apa Yang Penting

Agar prioritas itu benar urutannya :

- Evaluasilah : Setiap bulannya, evaluasilah ketiga R (Requirements atau tuntutan; Return atau pengembalian/Reward atau imbalan).
- Hilangkanlah : Tanyakanlah kepada diri sendiri, “Apa yang saya kerjakan yang seharusnya bisa dikerjakan orang lain ?”
- Estimasikanlah : “Hal apa sajakah yang Anda kerjakan bulan ini dan berapa lamakah waktu yang dibutuhkan ?”

Caranya memilih diantara dua pilihan yang baik :

- Mintalah masukan dan pengawas atau rekan sekerja Anda.
- Bisakah salah satu pilihan tersebut ditangani orang lain? Kalau bisa delegasikan dan kerjakanlah apa yang hanya mungkin Anda kerjakan sendiri.
- Pilihan yang manakah yang akan lebih menguntungkan bagi penerimanya?
- Ambillah keputusan berdasarkan maksud organisasi.

Sebagai pemimpin, Anda bertanggung jawab untuk melihat visi yang paling baik. Pada banyak kesempatan sulit Anda temukan jawaban yang mutlak kecuali Anda bertekad meraih sasaran-sasaran Anda.

Anda Tidak Bisa Memiliki Semuanya

Semua pemimpin sejati telah belajar mengatakan tidak kepada yang baik demi mengatakan ya kepada yang terbaik.

Sementara Anda memulai prioritaskan pekerjaan, cobalah temukan cara-cara untuk menghilangkan atau mendelegasikan tugas-tugas yang lebih sederhana tersebut agar tetap fokus kepada prioritas yang lebih besar.

Efisiensi adalah landasan bagi kelangsungan hidup. Keefektifan adalah landasan bagi sukses.

Faktor Kepemimpinan Yang Paling Penting adalah Integritas

Gilbert Beers, mengatakan, "Seseorang yang berintegritas adalah seseorang yang telah menetapkan sistim nilai-nilai terhadap mana segalanya dalam kehidupannya itu dinilai".

Integritas meliputi :

- Membangun kepercayaan
- Sangat tinggi nilai pengaruhnya
- Memfasilitasi standar-standar yang tinggi
- Membangun reputasi yang mantap, bukan sekedar citra.
- Mengamalkan sebelum memimpin orang lain.
- Membantu seorang pemimpin menjadi dapat dipercaya, bukan sekedar pandai.
- Prestasi yang diupayakan.

Integritas Membina Kepercayaan

Semakin Anda dapat dipercaya, semakin yakinlah orang terhadap Anda dan memberi Anda kehormatan untuk mempengaruhi kehidupan mereka. Semakin Anda tidak dapat dipercaya, semakin tidak yakinlah orang terhadap Anda, dan semakin cepatlah Anda kehilangan posisi pengaruh serta kepemimpinan Anda.

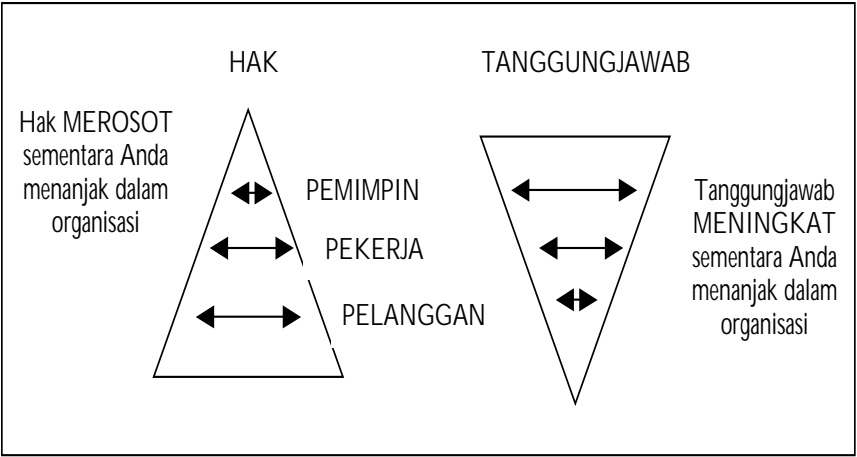
Rahasia kebangkitan tanpa kejatuhan adalah integritas.

Dwight Eisenhower pernah mengatakan : "Agar menjadi pemimpin seseorang harus mempunyai pengikut. Dan agar mempunyai pengikut, seseorang harus dapat dipercaya. Jadi, kualitas tertinggi dari seorang pemimpin adalah jelas-jelas integritas. Tanpa integritas, tidak mungkin dicapai sukses sejati.

Cavet Roberts mengatakan : "Kalau orang-orang saya memahami saya, mereka akan memperhatikan saya. Kalau orang-orang mempercayai saya, mereka akan bertindak bagi saya".

Orang Melakukan Apa Yang Mereka Lihat

Pikiran orang berubah lewat pengamatan, bukan lewat argumentasi. Orang melakukan apa yang mereka lihat.

Peningkatan Dalam Kepemimpinan

Karakter Anda akan mempengaruhi semua orang dalam organisasi Anda. Kalau Anda memelihara standar-standar yang tinggi, organisasi Anda akan mengikuti teladan Anda.

Apa Kita Ini Sesungguhnya

Kecenderungan kita adalah lebih keras mengupayakan citra kita ketimbang integritas kita. Citra adalah persepsi orang terhadap kita. Integritas adalah apa kita ini sesungguhnya.

Integritas Menghasilkan Reputasi Yang Mantap, Bukan Sekedar Citra

Citra banyak berjanji tetapi menghasilkan sedikit. Integritas tidak pernah mengecewakan.

Kredibilitas : Sasarannya

Integritas artinya mengamalkannya sendiri sebelum memimpin orang lain.

"Dalam pengendalian kualitas, kita tidaklah memusingkan produknya. Kita lebih memperhatikan prosesnya. Kalau prosesnya benar, produknya terjamin". Demikian pulalah halnya dengan integritas; ia menjamin kredibilitas.

Integritas membantu seorang pemimpin dapat dipercaya, bukan sekedar pandai.

Syarat dari kepemimpinan yang efektif adalah meraih kepercayaan. Kepercayaan adalah keyakinan bahwa sang pemimpin bersungguh-sungguh dalam ucapannya.

Perjuangan Yang Baik

Integritas adalah prestasi yang diupayakan dengan gigih.

Integritas adalah hasil dari disiplin diri, kepercayaan batin, dan keputusan untuk jujur dalam segala situasi. Integritas adalah urusan batin

Para pengikut itu mengharapkan empat hal dari pemimpin :
1. Kejujuran
2. Kompetensi
3. Visi
4. Inspirasi

Ujian Terpenting Kepemimpinan : Menciptakan Perubahan Positif

Seorang pemimpin yang bermasalah …
- Punya pemahaman yang buruk atas orang lain
- Kurang imajinasi
- Punya masalah pribadi
- Mengalihkan tanggung jawab
- Merasa aman dan puas
- Tidak terorganisasikan
- Mudah meledak kemarahannya
- Tidak mau mengambil risiko
- Merasa tidak aman dan defensif
- Tidak mau bersikap luwes (flexible)
- Tidak punya semangat tim
- Melawan perubahan

Pengajaran yang efektif datang lewat seseorang yang sudah berubah. Semakin Anda berubah, semakin Anda bias menjadi instrumen perubahan dalam kehidupan lain. Kalau Anda ingin menjadi pelaku perubahan, Anda sendiri pun harus berubah.

Seorang pemimpin yang efektif harus mampu menangani perubahan dan mengharapkan bagaimana caranya menjadikan perubahan itu bermanfaat.

Pemimpin Adalah Sarana Perubahan

Prasyarat penting perubahan : (1) mengetahui prasyarat teknis dari perubahannya, dan (2) memahami tuntutan sikap serta motivasi untuk mengadakan perubahan tersebut.

Sebuah kisah historis perlawanan terhadap perubahan

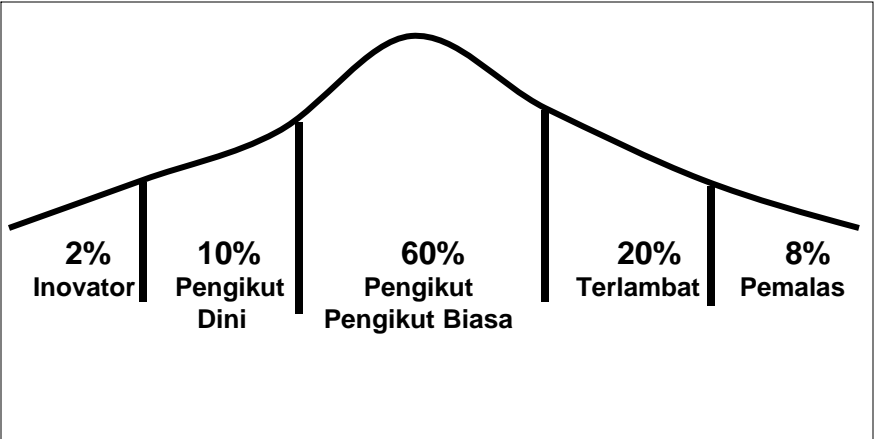
Dengan teleskopnya, Galileo membuktikan teori Copernicus, bahwa bumi bukanlah pusat alam semesta; bumi dan planet-planet lainnya berputar mengelilingi matahari. Tetapi ketika ia berusaha mengubah kepercayaan orang, ia malah dipenjara dan menghabiskan sisa kehidupannya dalam tahanan rumah.

Mengapa Orang Melawan Perubahan

1. Perubahan yang tidak dimulai oleh diri sendiri
   Pemimpin yang bijaksana membiarkan para pengikutnya memberikan masukan dan menjadi bagian dari proses perubahannya.
2. Rutinitas Terganggu
   Perubahan mengancam pola kebiasan-kebiasaan kita dan memaksa kita berfikir, mengevaluasi kembali, dan menanggalkan perilaku lama.
3. Perubahan menciptakan rasa takut kepada apa yang tidak diketahui
4. Tujuan perubahan tidak jelas
   Keputusan-keputusan hendaknya diambil pada tingkatan yang serendah mungkin. Sang pengambil keputusan, karena dekat dengan persoalannya.
5. Perubahan menciptakan rasa takut akan kegagalan
6. Imbalan untuk perubahan tidak seimbang dengan upaya yang dituntut oleh perubahan
7. Pengikut kurang rasa hormat TERHADAP pemimpin
   Orang memandang perubahan itu menurut cara mereka memandang sang pelaku perubahan.
8. Perubahan bisa berarti kerugian pribadi
   Tiga kelompok orang dalam sebuah organisasi : (1) mereka yang akan rugi; (2) mereka yang tidak terpengaruh; (3) mereka yang akan untung.
9. Perubahan memerlukan komitmen tambahan
   Perubahan itu boleh-boleh saja kalau tidak meningkatkan komitmen waktu.

Proses Evolusi Perubahan

Orang berubah ketika mereka cukup sakit sehingga terpaksa berubah, cukup belajar sehingga ingin berubah; atau cukup menerima sehingga sanggup berubah.

Ketika usulan perubahan diperkenalkan dalam sebuah organisasi, orang masuk ke dalam lima kategori respons :

1. Inovator adalah pemimpin
2. Pengikut dini adalah mereka-mereka yang langsung mengenali ide yang baik begitu melihatnya.
3. Pengikut biasa adalah yang mayoritas
4. Pengikut terlambat adalah kelompok terakhir yang menyetujui suatu ide.
5. Pemalas itu selalu menentang perubahan.

Tahap-tahaa perubahan
Langkah 1 : Ketidak-tahuan

Langkah 2 : Informasi
Langkah 3 : Penanaman
Langkah 4 : Perubahan Individual
Langkah 5 : Perubahan Organisasi
Langkah 6 : Penerapan Kikuk
Langkah 7 : Integrasi
Langkah 8 : Inovasi

Menciptakan Iklim Untuk Perubahan

1. Pemimpin harus mengembangkan kepercayaan dengan orang lain.
   Semakin orang mempercayai pemimpinnya, semakin bersedialah mereka menerima perubahan-perubahan yang diusulkan oleh sang pemimpin.
2. Pemimpin harus membuat perubahan pribadi sebelum meminta orang lain agar berubah
3. Pemimpin yang baik harus memahami sejarah organisasi
   Mengetahui sejarah organisasi untuk membantu mengetahui cara mengemukakan ide-ide serta perubahan-perubahan.
4. Tempatkanlah pemberian pengaruh pada kedudukan kepemimpinan, dan mintalah dukungan mereka sebelum mengemukakan perubahan kepada semua orang
   Pemimpin mempunyai dua karakteristik. Pertama, mereka menuju ke suatu tujuan; kedua, mereka mampu membujuk orang lain untuk ikut.
5. Doronglah pemberi pengaruh untuk mempengaruhi orang lain secara tidak resmi

Perubahan Akan Terjadi

Sebagai pemimpin, Anda harus bersedia menerima dan mengantisipasi perubahan, dan menggunakan perubahan demi kepentingan organisasi

1. Jadikanlah orang-orang merasa sebagai yang empunya ide perubahan. Cara untuk membantu bawahan, agar merasa sebagai orang yang punya ide perubahan:
   - Beritahukanlah mereka sebelumnya.
   - Jelaskanlah keseluruhan tujuan perubahan.
   - Tunjukanlah kepada orang-orang bagaimana perubahan tersebut akan menguntungkan mereka.
   - Mintalah mereka-mereka yang akan terpengaruh oleh perubahan tersebut untuk berpartisipasi dalam seluruh tahapan proses perubahan.
   - Pastikanlah jalur komunikasi terus terbuka.
   - Bersikaplah fleksibel dan adaptif selama proses perubahan.
   - Teruslah mendemonstrasikan kepercayaan Anda serta komitmen Anda terhadap perubahan tersebut.
   - Berikanlah antusiasme, bantuan, penghargaan, dan pengakuan bagi mereka-mereka yang mengimplementasikan perubahan.

PERUBAHAN = PERTUMBUHAN

ATAU

PERUBAHAN = KESEDIHAN

Perubahan itu sebagai peluang sekaligus potensi kerugian. Perubahan itu menjadi duka ketika perubahan yang diusulkan itu merupakan

- ide buruk
- Tidak diterima oleh para pemberi pengaruh.
- Tidak dikemukakan secara efektif.
- Menguntungkan kepentingan pribadi para pemimpin saja.
- Didasarkan hanya kepada masa lalu dan terlalu banyak atau terlalu cepat.

Cara Yang Paling Cepat Untuk Meraih Kepemimpinan: Pemecahan Masalah.

Empat alasan umum mengapa orang tidak berprestasi sebagaimana seharusnya :
1. Mereka tidak tahu apa yang seharusnya mereka kerjakan
2. Mereka tidak tahu bagaimana cara mengerjakannya.
3. Mereka tidak tahu mengapa mereka harus mengerjakannya.
4. Ada hambatan-hambatan di luar kuasa mereka.

Sifat masalahnya dan cara yang efektif untuk menanganinya sebagai seorang pemimpin :
- Sifat masalahnya
- Pemimpin pemecah masalah
- Sikap yang tepat – tindakan yang tepat
- Proses pemecahan masalah
- Memecahkan dan menghindari masalah-masalah di masa mendatang.

Sifat Masalah

Masalah memberikan makna kepada kehidupan

Contoh hambatan utama yang harus diatasi sebuah perahu bermotor adalah air terhadap baling-baling pendorongnya, tetapi seandainya bukan karena hambatan tersebut, perahunya tidak akan bergerak sama sekali.

Banyak orang terkemuka telah mengatasi masalah dalam kehidupan mereka.

Kebanyakan pemikiran terbesar dari pemikir terbesar sepanjang zaman itu harus diuji dalam api.

Masalah saya bukan masalah saya

Mengapakah orang-orang ini berhasil mengatasi masalah sementara ribuan orang lainnya kewalahan oleh masalah? Mereka tidak mau mencari-cari alasan umum atas kegagalan mereka. Mereka ubah batu sandungan mereka menjadi batu loncatan. Mereka sadar bahwa mereka tidak mungkin menentukan keadaan mereka dalam kehidupan ini, tetapi mereka bisa menentukan pilihan sikap mereka terhadap setiap keadaan.

Pemimpin Pemecah Masalah

Masalah adalah sesuatu yang bias saya atasi

Ujian bagi seorang pemimpin adalah kemampuan untuk mengenali masalah sebelum menjadi keadaan darurat.

Pemimpin besar biasanya menyadari suatu masalah dengan urutan berikut :
1. Mereka sudah merasakannya sebelum melihatnya (intuisi)
2. Mereka mulai mencarinya dan banyak bertanya (ingin tahu).
3. Mereka kumpulkan data (memproses)
4. Mereka ceritakan perasaan mereka dan temuan mereka kepada beberapa rekan kepercayaan (mengkomunikasian).
5. Mereka definisikan masalahnya (menuliskan)
6. Mereka periksa sumber-sumber daya mereka (mengevaluasi).
7. Mereka ambil keputusan (memimpin).

Anda dapat menilai pemimpin dengan ukuran masalah yang mereka tangani

Fokus Anda sebagai pemimpin hendaknya adalah membangun orang-orang besar, sebab orang-orang besar akan menangani persoalan-persoalan besar dengan efektif.

Pecahkan masalah tugas dengan secepatnya; masalah manusia akan makan waktu lebih lama.

Memecahkan masalah itu mungkin menjadi agenda segera, tetapi janganlah kita menghabiskan sebagian besar waktu kita disana. Untuk menghasilkan para pemecah masalah adalah :
1. Buatlah komitmen waktu bagi sumber daya manusia untuk memecahkan masalahnya.
2. Janganlah pernah memecahkan masalah bagi seseorang; pecahkanlah bersama-sama dengan dia.

Masalah itu hendaknya dipecahkan pada tingkatan yang serendah mungkin.

Sikap Yang Tepat Tindakan Yang Tepat

Berpikir positif adalah bagaimana Anda merenungkan suatu masalah. Antusiasme adalah bagaimana perasaan Anda tentang suatu masalah. Keduanya bersama-sama menentukan apa yang Anda perbuat tentang suatu masalah. Berpikir positif tidaklah selalu mengubah keadaan, tetapi akan selalu mengubah kita. Ketika kita mampu berpikir benar tentang situasi yang berat, perjalanan kita melalui kehidupan ini akan lebih baik.

Rencana Tindakan Yang Tepat

- Mempunyai sikap yang tepat dan rencana yang tepat itu penting dalam menangani masalah.

  Proses Pemecahan Masalah

  Tiga langkah dalam memecahkan masalah :
  1. Mengidentifikasi masalahnya
     Mengidentifikasikan persoalan sesungguhnya yang ada di balik gejala-gejalanya.
  2. Memprioritaskan masalah
     Janganlah pernah mencoba segala masalahnya sekaligus buatlah mereka antri satu per satu.
  3. Menetapkan masalahnya

- Mendefinisikan masalahnya dengan sebuah kalimat merupakan proses empat langkah
  1. Ajukanlah pertanyaan-pertanyaan yang tepat
     Kalau Anda mempunyai ide yang samar-samar, janganlah mengajukan pertanyaan umum. Dua kata yang selalu mewarnai pertanyaan-pertanyaan adalah kecenderungan serta waktunya.
  2. Bicaralah dengan orang-orang yang tepat
  3. Dapatkanlah fakta-faktanya
  4. Libatkanlah diri dalam prosesnya

- Memecahkan Serta Menghindari Masalah-masalah di Masa Mendatang

- Memilih orang untuk membantu Anda dalam proses pemecahan masalah

  Setelah mendefinisikan masalahnya, ia suka mengumpulkan orang-orang di sekelilingnya dan meminta pandangan serta dukungan logis untuk mendukung pandangan mereka itu.

  Mengumpulkan Penyebab Masalah

  Penyebab-penyebab masalahnya dan cara untuk mengatasi masalah :
  1. Mengumpulkan jawaban untuk memecahkan masalah
  2. Memprioritaskan dan memilih pemecahan “terbaik”
  3. Melaksanakan pemecahan yang terbaik
  4. Mengevaluasi pemecahan

- Ekstra Plus Dalam Kepemimpinan : Sikap

  Sikap Anda : Aset Anda Yang Terpenting

  Sikap itu bisa didefinisikan sebagai 1) apa yang kita lihat dan 2) bagaimana kita menangani perasaan kita.

- Tidak mungkin orang dengan sikap buruk bisa terus-menerus sukses

  Sikap itulah yang menghasilkan perbedaan. Orang yang berpikir negatif mungkin akan baik pada mulanya, mengalami beberapa hari baik, dan bahkan meraih sukses-sukses kecil. Tetapi cepat atau lambat (biasanya lebih cepat), sikap mereka sendirilah yang akan menjatuhkan mereka.

- Kita bertanggung jawab untuk sikap kita

  Hari terbesar dalam kehidupan ini adalah ketika kita memikul tanggung jawab penuh atas sikap kita. Hari itulah kita benar-benar dewasa.

  Agar menjadi pemimpin yang lebih efektif, Anda harus belajar mengambil sikap yang baik dan bertanggung jawab atas sukses atau kegagalan Anda.

- Sikap Seorang Pemimpin

  Bukan apa yang terjadi terhadap diri saya tetapi apa yang terjadi dalam diri saya itulah yang penting.

  Hough Downs mengatakan bahwa seorang yang bahagia itu bukanlah seseorang yang mempunyai keadaan tertentu, melainkan seseorang yang mempunyai sikap tertentu.

C.S. Lewis mengatakan, "Setiap kali Anda membuat pilihan, Anda menjadikan bagian diri Anda yang mengendalikan, yang memilih, menjadi sesuatu yang sedikit berbeda dari yang sebelumnya.

Sikap pemimpin membantu penentuan sikap pengikutnya

- Kepemimpinan adalah pengaruh.

  Bidang yang perlu dinilai ketika karyawan dipertimbangkan untuk dipromosikan menjadi eksekutif :
  1. Ambisi
  2. Sikap terhadap kebijakan
  3. Sikap terhadap rekan
  4. Keterampilan mengawasi
  5. Sikap terhadap tuntutan berlebihan atas waktu dan enerji

- Cara Mengubah Sikap Anda

  Enam langkah berikut akan membantu Anda mengembangkan sikap yang tepat dan mengadakan perubahan sikap yang permanen.

  1. Identifikasikanlah perasaan yang menjadi masalah.
     Perasaan saya menjadi masalah
  2. Identifikasikanlah perilaku yang menjadi masalah, galilah. Tindakan apa sajakah yang memicu emosi yang negatif?
  3. Identifikasikanlah cara berpikir yang menjadi masalah.
     Pemikiran-pemikiran saya yang menimbulkan masalah
  4. Identifikasikanlah cara berpikir yang benar.
     Pemikiran-pemikiran benar yang ingin saya kembangkan
  5. Buatlah komitmen publik tentang cara berpikir yang benar.
  6. Kembangkanlah rencana untuk berpikir benar

- Sikap Baru

  Selesai memulai rencana pengembangan diri, Anda bisa memulai mengikuti langkah-langkah berikut untuk meningkatkan peluang sukses Anda.

- Tekad

  Setiap kali seorang pemimpin perlu meminta komitmen orang lain menyangkut waktu, harus selalu dijawab dua pertanyaan : "Bisakah mereka?" (ini berhubungan dengan kemampuan) dan "Maukah mereka?" (ini berhubungan dengan sikap).

Membuat kerangka kembali

- Mengubah kerangka bersikap Anda

  Memasuki Kembali

  Sementara Anda mulai mengubah cara berpikir Anda, mulailah segera mengubah perilaku Anda. Mulailah bersikap seperti individu Anda kehendaki.

  Mengulangi

  Paul Meier mengatakan, "Sikap itu tidaklah lebih dari kebiasaan berpikir, dan kebiasaan bias diraih. Tindakan yang diulangi menjadi sikap". Dua hal untuk membantunya mengubah sikapnya:
  1. Ucapkanlah kata-kata yang tepat,
     Bacalah buku-buku yang tepat,
     Dengarkanlah kaset-kaset yang tepat,
     Bergaulah dengan orang-orang yang tepat,
     Perbuatlah hal-hal yang tepat,
     Panjatkanlah doa yang tepat.
  2. Lakukanlah yang nomor satu itu setiap harinya, bukan sekedar sekali atau hanya ketika Anda mau, dan amatilah kehidupan Anda berubah menjadi lebih baik.

- Pembaharuan

Semakin banyak pemikiran negatif yang dibuang dan digantikan dengan yang positif, kita akan semakin mengalami pembaharuan pribadi.

Mengembangkan Aset Anda Yang Paling Berharga : Manusia

Guy Feguson mengatakan:

- ☞ Mengetahui bagaimana caranya mengerjakan suatu pekerjaan merupakan prestasi kerja;
- ☞ Siap mengajar sesama adalah prestasi guru;
- ☞ Menginspirasikan sesama untuk bekerja lebih baik adalah prestasi manajemen;
- ☞ Mampu melaksanakan ketiga-tiganya adalah prestasi pemimpin sejati.

Tiga tingkatan keterampilan kerja/menangani sumber daya manusia :

- Tingkatan 1 : Orang yang bekerja lebih baik dengan sesamanya adalah pengikut.
- Tingkatan 2 : Orang yang membantu sesamanya bekerja lebih baik adalah manajer.
- Tingakatan 3 : Orang yang mengembangkan orang-orang untuk bekerja lebih baik adalah pemimpin.

Kalau seorang pemimpin percaya bahwa ia sanggup meraih segala sasarannya secara sendirian, maka mungkin saja sasarannya itu tidak terlalu besar. Satu itu terlalu sedikit untuk meraih kebesaran.

Prinsip untuk pengembangan manusia

- Menghargai sesama. Ini adalah persoalan sikap
- Berkomitmen terhadap sesama. Ini adalah persoalan waktu
- Berintegritas terhadap sesama. Ini adalah persoalan karakter.
- Meneladani standar terhadap sesama. Ini adalah persoalan visi
- Mempengaruhi sesama. Ini adalah persoalan kepemimpinan

Para pengembang sumber daya manusia yang sukses itu …

1. Membuat asumsi-asumsi yang benar tentang sesamanya.
2. Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang tepat tentang sesamanya
3. Memberikan bantuan yang tepat bagi sesamanya.

Asumsi-asumsi Seorang Pemimpin

Seorang pemimpin yang mempunyai asumsi-asumsi yang tepat tentang sesamanya adalah faktor kunci dalam pengembangan yang berkesinambungan.

Asumsi-asumsi saya tentang sesama itulah yang terutama menentukan bagaimana saya memperlakukan mereka.

Asumsi tentang sesama.

1. Setiap orang ingin merasa dirinya berharga.
   Orang ingin merasa dirinya penting!
   Donald Laird menyarankan agar kita selalu membantu orang meningkatkan harga dirinya. Kembangkanlah keterampilan Anda dalam membuat sesama Anda merasa penting.
2. Setiap orang memerlukan dan menanggapi dorongan semangat
   Seorang bekerja dengan lebih baik ketika didukung ketimbang ketika dikritik.
3. Orang “membeli” pemimpin sebelum “membeli” kepemimpinan
   Anda bisa menunjukkan kepada para pengikut Anda, bahwa Anda peduli kepada meraka
4. Kebanyakan orang tidak tahu bagaimana caranya sukses
   Sukses itu sesungguhnya merupakan hasil dari perencanaan. Sukses sesungguhnya adalah suatu proses. Sukses adalah belajar dari kegagalan.
5. Kebanyakan orang termotivasi secara alami

- Apa yang memotivasi orang

  Kontribusi berarti. Motivasi datang bukan dari kegiatannya saja, melainkan dari hasrat untuk mencapai hasil akhirnya.

  Partisipasi dalam menetapkan sasaran. Partisipasi dalam penetapan sasaran membangun semangat tim, meningkatkan moral, dan membantu semua orang merasa penting.

  Ketidak-puasan yang positif. Ketidak-puasan bisa menuntun kepada sikap apatis atau mengusik seseorang untuk bertindak. Kuncinya adalah mengarahkan enerji ini menuju perubahan yang efektif.

Pengakuan. Orang ingin diperhatikan.

Organisasi Anda mengakui prestasi pribadi

Harapan yang jelas. Orang termotivasi ketika mereka tahu persis ada yang harus mereka kerjakan dan yakin bahwa mereka dapat mengerjakannya dengan sukses.

- Apa yang menghilangkan motivasi orang

  Pola perilaku bias membuat orang kehilangan motivasi. Kita terkadang berperilaku dengan cara ini tanpa menyadari pengaruh negatifnya terhadap sesama kita.

- Cara agar tidak menghilangkan motivasi orang :

  Janganlah merendahkan siapa pun.

  Kalau Anda harus mengritik, ingatlah bahwa dibutuhkan sembilan komentar positif untuk menyeimbangkan satu koreksi negatif.

  Janganlah memanipulasi siapapun. Tidak seorang pun senang merasa dimanfaatkan. Ingatlah, berikanlah, maka itu akan diberikan kepadamu.

  Jangan bersikap tidak peka. Prioritaskan orang-orang Anda.

  Janganlah menghambat pertumbuhan pribadi. Bangunlah pendekatan semangat tim yang mengatakan, “Kalau Anda bertumbuh, kita semua diuntungkan”.

Mengajukan pertanyaan-pertanyaan yang tepat tentang diri kita sendiri

1. Apakah saya membina orang lain atau apakah saya membina impian saya dan menggunakan orang lain untuk melakukannya?
   Membantu Anda menemukan motif-motif Anda sebagai pemimpin. Ada perbedaan tipis tetapi berarti, antara manipulasi dengan motivasi:
   Manipulasi artinya bergerak bersama-sama demi keuntungan saya.
   Motivasi artinya bergerak bersama-sama demi keuntungan bersama.
2. Apakah saya cukup peduli untuk berkonfrontasi dengan orang lain kalau itu akan membuat perbedaan?
   Klarifikasikanlah persoalannya ketimbang mengkonfrontasikan orangnya.

   Sepuluh petunjuk konfrontasi :
   a. Lakukanlah secara empat mata, jangan di depan publik
   b. Lakukanlah sesegera mungkin
   c. Bicarakan salah satu persoalan saja.
   d. Setelah Anda sampaikan maksud Anda, janganlah terus mengulanginya.
   e. Bahaslah hanya tindakan yang bisa diubah orang yang bersangkutan.
   f. Hindarilah sikap menyindir.
   g. Hindari kata-kata seperti selalu dan tidak pernah.
   h. Kemukakanlah kritik sebagai saran atau pernyataan, apabila mungkin.
   i. Janganlah minta maaf atas konfrontasi tersebut.
   j. Jangan lupa memberikan pujian
3. Apakah saya mendengarkan orang dengan telinga; apakah saya mendengarkan melebihi sekedar kata-kata?
4. Apakah kekuatan utama individu ini?
   Pindahkan dia ke bidang yang menjadi kekuatannya.
5. Apakah saya menempatkan prioritas tinggi pada pekerjaan?
   Orang cenderung tetap termotivasi ketika melihat pentingnya hal-hal yang harus mereka kerjakan.
6. Apakah saya telah menunjukkan nilai yang akan diterima seseorang dari hubungan ini?
   Orang cenderung tetap termotivasi ketika melihat nilai hal-hal yang harus mereka kerjakan.

Empat cara yang spesifik untuk membantu sesama :

1. Saya perlu membangkitkan kekuatan mereka dan meningkatkan kelemahan mereka.
2. Saya harus memberikan diri sendiri kepada mereka
   Anda bisa mengesankan orang dari jauh tetapi Anda hanya bisa mempengaruhi mereka dari dekat.
   Kasihilah semua orang, tetapi berikanlah diri kepada 20 persen orang top Anda. Doronglah banyak orang, tetapi bimbinglah orang terpilih. Bersikaplah transparan terhadap mereka. Kembangkanlah rencana bagi pertumbuhan mereka. Jadilah tim.

3. Saya harus menjadikan mereka merasa sebagai yang empunya
   Sidney J. Harris :
   Orang ingin dihargai, bukan dikesankan.
   Mereka ingin dihargai sebagai manusia,
   Bukan sebagai tempat pelampiasan ego orang lain.
   Mereka ingin diperlakukan sebagai tujuan akhir,
   Bukan sebagai sarana demi kepuasan ego orang lain.
4. Saya harus memberi mereka peluang sukses
   Tanggung jawab saya sebagai seorang pemimpin adalah memberikan bantuan bagi mereka-mereka yang bekerja
   - Suasana kerja yang sangat baik
   - Peralatan kerja yang tepat
   - Program pelatihan yang kontinu
   - Kembangkanlah tim
   - Visi yang menawan untuk diraih

Prinsip-prinsip Pengembangan Manusia

1. Pengembangan manusia perlu waktu
   Manusia itu dikembangkan sama seperti emas ditambang. Ketika emas ditambang, beberapa ton tanah harus disingkirkan untuk mendapatkan satu ons emas, tetapi tidak ada orang yang menambang itu mencari tanah. Yang dicari adalah emasnya.
2. Keterampilan tentang manusia penting bagi sukses.
   Eksekutif sukses dan menemukan yang berikut :
   - Mereka akui kesalahan-kesalahan mereka dan menerima ganjarannya, ketimbang berusaha menyalahkan orang lain.
   - Mereka mampu bergaul akur dengan berbagai tipe orang.
   - Mereka mempunyai keterampilan menjalin hubungan antar pribadi yang kuat, kepekaan terhadap sesama, dan sikap taktis.
   - Mereka tenang dan percaya diri, ketimbang berubah-ubah suasana hatinya.
3. Jadilah teladan yang bisa diikuti orang lain
   Prinsip motivasi : orang melakukan apa yang mereka lihat. Proses untuk mengembangkan sesama :

Tindakan	Hasil
Saya yang mengerjakannya	Saya meneladani
Saya yang mengerjakannya dan Anda mengamati saya	Saya membimbing
Anda yang mengerjakannya dan saya mengamati Anda	Saya memantau
Anda yang mengerjakannya	Anda maju
Anda yang mengerjakannya dan orang lain yang mengamati Anda	Kita berlipat ganda

4. Pimpinlah orang lain dengan melihat melalui mata mereka
   "Kita nilai diri sendiri dari apa yang kita rasa sanggup kita kerjakan; orang lain menilai kita dari apa yang telah kita kerjakan".
5. Pemimpin harus mempedulikan orang sebelum bisa mengembangkan mereka
   "Peraih prestasi tinggi" itu cenderung peduli tentang sumber daya manusia selain keuntungan.
6. Potensi terbesar untuk pertumbuhan organisasi adalah pertumbuhan orang-orangnya

   Menurut William J.H. Boetcker, orang itu terbagi menjadi empat kelas;
   a. Mereka yang selalu mengerjakan kurang daripada yang disuruhkan.
   b. Mereka yang bersedia mengerjakan apa yang disuruhkan, tidak lebih.
   c. Mereka yang mau mengerjakan segalanya tanpa disuruh.
   d. Mereka yang mau menginspirasikan orang lain untuk mengerjakan segalanya.

- Kualitas Kepemimpinan Yang Harus Ada : Visi/Wawasan

Semua pemimpin yang efektif itu mempunyai visi tentang apa yang harus mereka capai. Dengan visi :

- ☞ Sang pemimpin mempunyai misi dan terasa semangat yang menular diantara orang-orangnya.
- ☞ Kesatuan mejadi penting bagi terealisasikannya impiannya.
- ☞ Kerja lembur dilakukan dengan senang hati untuk meraih sasarannya.
- ☞ Hak-hak individual dikesampingkan
- ☞ Berjalannya waktu tidak terasa, moral melambung tinggi, terjadi kisah-kisah kepahlawanan, dan komitmen menjadi alami.

Ada dua alasan perlunya visi organisasi :

1. Visi menjadi seruan organisasi yang menonjol
2. Visi menjadi alat kendali yang baru

Visi itulah kunci yang membuat semua orang terfokus.

Yang anda lihat adalah yang mungkin anda capai.

Empat tingkatan visi

1. Ada orang yang tidak pernah melihatnya (Mereka hanyalah pengembara).
2. Ada orang yang melihatnya tetapi tidak pernah mengejarnya sendiri (mereka adalah pengikut).
3. Ada orang yang melihatnya dan mengejarnya (mereka adalah peraih prestasi)
4. Ada orang yang melihatnya, mengejarnya, dan membantu orang lain melihatnya (mereka adalah pemimpin)

Semua pemimpin besar mempunyai dua hal : mereka tahu ke mana mereka menuju, dan mereka mampu membujuk orang lain untuk mengikuti mereka.

Mempunyai Visi

- Anda melihat apa yang siap anda lihat

  Kita melihat apa yang siap kita lihat, bukan apa yang ada. Setiap pemimpin sukses memahami hal ini dan mengajukan pertanyaan berikut :

  1. Apakah yang dilihat orang lain?
  2. Mengapakah mereka memandangnya demikian?
  3. Bagaimanakah saya bisa mengubah persepsi mereka?

- Apa yang anda lihat adalah yang anda dapatkan

  "Ingatlah perbedaan antara mentalitas pemenang dengan pecundang. Pemenang itu fokus kepada meraih kemenangan besar bukan hanya bagaimana caranya menang, melainkan bagaimana caranya menang besar. Tetapi pecundang itu bukannya fokus kepada kekalahan; mereka hanya fokus asal lewat!"

Menemukan Visi Anda

Pemilikan pribadi atas sebuah visi
Fokus visi haruslah pada pemimpinnya; orang-orang akan menjadi seperti pemimpinnya. Pengikut itu menemukan pemimpinnya dulu baru visinya. Pemimpin itu menemukan visinya dulu baru para pengikutnya.
Lihat ke dalam diri anda : apakah yang anda rasakan?
Benar sekali perbedaan antara seseorang yang mempunyai visi dengan orang yang visionari.
Anda lebih visionari atau sekedar mempunyai visi ?
Lihat ke belakang anda: apa yang anda pelajari

Prinsip-prinsip berikut tentang visi :

- Kredibilitas suatu visi itu ditentukan oleh sang pemimpin
- Penerimaan suatu visi itu ditentukan oleh waktu penyampaiannya.
- Nilai suatu visi itu ditentukan oleh enerji dan arah yang diberikannya.
- Evaluasi suatu visi itu ditentukan oleh tingkat komitmen orang-orangnya.
- Suksesnya suatu visi itu ditentukan oleh seberapa jauh sang pemimpin mau pun orang-orangnya merasa sebagai yang mempunya visi tersebut.

Lihat ke sekeliling anda : apa yang terjadi terhadap orang lain ?

Bagaimanakah Anda mempersiapkan orang-orang Anda untuk visinya?

Lihat ke depan anda: apa gambaran yang besar?

Lihat ke atas anda : apa yang diharapkan Tuhan dari anda?

Pemimpin besar itu merasakan "panggilan yang lebih tinggi" panggilan yang mengangkat mereka di atas diri sendiri.

Lihat ke sisi Anda : apa sumber daya yang bisa Anda peroleh?

Visi itu hendaknya lebih besar daripada orangnya. Pencapainya haruslah merupakan hasil dari banyak orang yang membawakan sumberdaya masing-masing kepada pekerjaannya.

Persepsi tentang Visi

Visi adalah gambaran jelas tentang apa yang dilihat sang pemimpin; dicapai atau dilaksanakan kelompoknya.

Memahami apa yang menghambat visi

Ketika suatu visi terhambat, itu biasanya adalah masalah orangnya.

Ada sepuluh tipe orang yang biasanya menghambat wawasan organisasi.
1. Pemimpin yang terbatas
   Seorang pemimpin yang terbatas tidak akan mempunyai visi atau kemampuan untuk sukses meneruskan visinya.
2. Pemikir-pemikir kongkrit
   Mengapa demikian? [pemikir kongkrit]
   Mengapa tidak? [pemikir kreatif]
3. Pembicaraan dogmatis.
   Kebanyakan, orang yang dogmatis itu tidak mengetahui apa-apa tetapi toh secara konvensional mengatakan sesuatu.
4. Yang terus menerus gagal. Banyak orang melihat kegagalan mereka di masa lalu dan takut mengambil resiko mengejar suatu visi.
5. Yang terlalu cepat berpuas diri.
6. Pecinta tradisi
7. Pengambil sensus
8. Cepat mempersepsikan masalah
9. Yang mementingkan diri sendiri
10. Peramal kegagalan

Probabilitas Menyangkut Visi

Membentuk lingkungan yang semestinya

Probabilitas adalah melihat apa yang mungkin dengan mata yang berpengertian. Penting sekali bagi sang pemimpin untuk mempengaruhi apa yang akan dilihat orang-orangnya.

Berjalanlah di sisi mereka

Berupayalah menemukan pengharapan serta impian mereka. Mulailah membangun jembatan antara visi organisasi dengan sasaran pribadi mereka.

Lukislah gambar untuk mereka

Setiap visi besar itu mempunyai unsur tertentu, dan pemimpin besar itu menjadikan orang-orangnya memahami, menghargai, dan "melihat" unsur-unsur :
1. Cakrawala
   Visi seorang pemimpin tentang cakrawalanya memungkinkan orang-orangnya melihat ketinggian kemungkinan mereka.
2. Matahari
   Unsur ini mewakili kehangatan dan pengharapan.
3. Gunung
   Setiap wawasan mempunyai tantangannya sendiri.
4. Burung
   Unsur ini mewakili kebebasan dan semangat manusia.

5. Bunga
   Perjalanan menuju terealisasinya visi besar mana pun itu membutuhkan waktu.
6. Jalan Setapak
   Orang membutuhkan petunjuk, tempat untuk mulai, dan jalan untuk diikuti.
7. Diri Anda
   Janganlah pernah melukis visi tanpa menempatkan diri Anda sendiri di dalamnya.

Tempatkanlah apa yang penting bagi orang-orang Anda di dalam kerangka visi tersebut, maka Anda akan mengalihkan visi tersebut kepada mereka.

Hal yang mungkin tentang Visi

Caranya menumbuhkan orang-orang menjadi sebesar visinya begitu mereka melihatnya.

Pertama, sang pemimpin harus mencari serta menemukan pemenang-pemenang untuk ditambahkan kepada timnya.

Begitu para pemenang ini ditambahkan ke dalam tim Anda, mereka akan bergabung dengan yang lain sebagai pemberi pengaruh utama dalam organisasinya.

Juga, penting sekali bagi sang pemimpin untuk membimbing para pemenang ini.

Pemimpin sukses akan melihat pada tiga singkatan :
1. Tingkatan Persepsi : Apa yang sekarang dilihat – mata realita. Seorang pemimpin mendengarkan pada tingkatan ini.
2. Tingkatan Probabilitas : Apa yang akan dilihat – mata pengertian. Seorang pemimpin menangani pada tingkatan ini.
3. Tingkat Posibilitas : Apa yang bisa dilihat – mata visi. Seorang pemimpin hidup pada tingkatan ini.

Label Harga Kepemimpinan : Disiplin Pribadi

Proses Disiplin Pribadi
1. Mulailah dengan diri anda sendiri
2. Memulai lebih dini
3. Memulai kecil-kecilan

Pengorganisasian Pribadi
1. Menetapkan prioritas anda
2. Menempatkan prioritas dalam kalender Anda
3. Menyediakan sedikit waktu untuk hal yang tidak terduga-duga
   Saya sediakan setengah hari setiap minggunya di kalender saya untuk hal-hal yang tidak terduga.
4. Mengerjakan proyek satu demi satu
5. Mengorganisasikan ruang kerja Anda
   Tempat kerja saya dibagi menjadi dua bidang utama: administratif dan kreatif
6. Bekerja menurut perangai Anda
   Kalau Anda lebih produktif pagi, organisasikanlah pekerjaan terpenting Anda di pagi hari. Kalau Anda lebih produktif malam, lakukanlah yang sebaliknya.
7. Menggunakan waktu menyetir anda untuk pekerjaan ringan dan pertumbuhan
   Ditempat tersedia, sebutkanlah beberapa cara Anda mungkin dapat memanfaatkan perjalanan Anda
8. Mengembangkan sistem untuk bekerja bagi Anda
9. Selalu punya rencana untuk menit-menit diantara pertemuan
   Daftar hal-hal yang bisa dikerjakan dimanapun dalam waktu singkat.
10. Berfokuslah pada hasil, bukan pada kegiatannya

Tanggung Jawab

"Harga kebesaran adalah tanggung jawab".

Langkah-langkah menuju tanggung jawab
Bertanggung jawablah atas siapa Anda
Bertanggung jawablah atas apa yang bisa Anda perbuat.
Bertanggung jawablah atas apa yang telah Anda terima.
Bertanggung jawablah terhadap orang-orang yang Anda pimpin.

Untuk memastikan agar suatu tugas dirampungkan, Anda hendaknya melacak tanggung jawab serta kemajuan tim Anda.

Akuntabilitas

"Kehidupan yang tidak diperiksa itu tidak layak dijalani". Sukses dan kekuasaan telah seringkali menyingkir dari kehidupan seorang pemimpin, karena ketidakmampuannya memberikan pertanggungjawaban kepada yang lain.

Integritas

Integritas seorang pemimpin haruslah didemonstrasikan setiap harinya
1. Saya amalkan apa yang saya ajarkan
2. Saya perbuat apa yang saya katakan
3. Saya jujur terhadap sesama
4. Saya dahulukan kepentingan sesama daripada kepentingan pribadi
5. Saya transparan dan akuntabel.

Karakter

1. Bayar sekarang, main kemudian
2. Menjadi terdorong oleh watak dan bukan terdorong oleh emosi

Beberapa tugas yang harus Anda kerjakan dalam bidang Anda, yang kurang Anda senangi, perbedaannya :

Orang Yang Terdorong oleh Karakter	Orang Yang Terdorong oleh Emosi
• Berbuat benar, baru merasa senang	• Merasa senang baru berbuat benar
• Terdorong oleh komitmen	• Terdorong oleh keleluasaan
• Mengambil keputusan berdasarkan prinsip	• Mengambil keputusan berorientasi popularitas

Pelajaran Kepemimpinan Yang Paling Penting: Pengembangan Staf

Upaya menumbuhkan serta mengembangkan sumber daya manusia adalah panggilan tertinggi kepemimpinan.

Mereka-mereka yang paling dekat dengan sang pemimpin akan menentukan tingkat kesuksesan pemimpin tersebut.

Seorang pemimpin besar mengembangkan tim yang dapat meningkatkan produksi.

Pemimpin Besar

- Tim unggul mempunyai pemimpin besar
- Pemimpin yang sangat baik itu menciptakan lingkungan yang tepat
- Pemimpin yang sangat baik itu mengetahui kebutuhan dasar manusia.
- Pemimpin yang sangat baik itu mengendalikan "3 besar" :
  1. Keuangan
  2. Kepersonaliaan
  3. Perencanaan

Pemimpin yang sangat baik itu menghindari "tujuh dosa mematikan":
1. Berusaha disenangi daripada dihormati
2. Tidak meminta nasihat atau bantuan para anggota tim
3. Menghambat talenta pribadi dengan menekankan aturan daripada keterampilan.
4. Tidak membangun ketika memberikan kritik
5. Tidak mengembangkan kesadaran akan tanggung jawab pada para anggota tim.
6. Memperlakukan semua orang sama.
7. Tidak selalu menyampaikan informasi kepada orang-orangnya.

Sumber Daya Manusia Yang Baik

Sukses sebuah organisasi itu adalah berkat tiga faktor:

1. Petunjuk yang jelas
2. Tim pemain yang tepat
3. Keuangan yang mantap

Ada lima prinsip untuk memilih orang yang akan membantu Anda mendapatkan calon terbaik untuk tim Anda.

1. Semakin kecil organisasi, semakin penting pemilihan pekerja
2. Ketahuilah jenis apa yang Anda perlukan (persyaratan pribadi)
   a. Bersikap positif
   b. Berenerji tinggi
   c. Berpribadi hangat
   d. Berintergritas
   e. Bertanggung jawab
   f. Bercitra diri baik
   g. Bermental kuat
   h. Mampu memimpin
   i. Mampu “Menjadi pengikut yang baik”
   j. Tidak mempunyai masalah pribadi
   k. Terampil menangani sesama
   l. Mempunyai rasa humor
   m. Berdaya pulih tinggi
   n. Mempunyai rekor sukses
   o. Berhasrat besar
   p. Berdisiplin diri
   q. Kreatif
   r. Fleksibel
   s. Melihat “Gambaran Besarnya”
   t. Intuitif
3. Mengetahui apa yang diperlukan oleh pekerjaannya
   Suatu jabatan mempunyai karakteristik tertentu yang menuntut keterampilan serta ciri kepribadian yang spesifik.
4. Mengetahui apa yang diinginkan oleh calon anggota staf
   Orang bekerja lebih keras, menetap lebih lama, dan bekerja lebih baik, ketika mereka menyenangi pekerjaan mereka.
5. Kalau Anda tidak mampu mempekerjakan yang terbaik, pekerjakan orang muda yang akan menjadi terbaik.

Bermain untuk menang

Perbedaan antara bermain untuk menang dengan bermain agar tidak kalah itulah yang membedakan antara sukses dengan prestasi biasa-biasa saja.

Tim pemenang membuat anggota timnya lebih sukses.
Cara-cara berarti untuk membangun tim dengan lebih baik :

1. Ketahuilah kunci masing-masing pemain
2. Petakanlah misi tim
3. Definisikanlah peran setiap pemain
4. Gunakanlah sesering mungkin “kita” dan “kita punya”.
5. Berkomunikasilah dengan semua orang

Peningkatan

Tim pemenang selalu membuat peningkatan

Sukses yang berkesinambungan adalah hasil dari peningkatan yang kontinu

Tujuan pertama sang pemimpin adlaah mengembangkan sumber daya manusianya, bukan untuk memecat mereka. Bimbingan sehari-hari, ketimbang penilaian karya tahunan yang menyeluruh itulah yang paling efektif untuk meningkatkan kinerja. Proses bimbing-membimbing ini mempunyai dua komponen penting: menetapkan tujuan-tujuan yang spesifik dan sering mengevaluasi kemajuan.

Daftar Pustaka:

John C. Maxwell, *Developing The Leader Within You,* Terjemahan: Arvin Saputra. Batam, Interlaksana. 2004

MENGEMBANGKAN KEPEMIMPINAN DI DALAM DIRI ANDA (DEVELOPING THE LEADER WITHIN YOU)

Miftah